

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки,
управління, права та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «Управління трудовими ресурсами підприємства»

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Соловйова Д.Є.
Керівник: Овчарук О.М.
Рецензент: Загребельна І.Л.

Полтава – 2026 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки,
управління, права та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

08 грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Соловйової Діани Євгенівни

1. Тема роботи «Управління трудовими ресурсами підприємства», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Овчарук Олена Михайлівна
Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи:
 - звітність організації за 2023-2025 рр.
 - інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління трудовими ресурсами підприємства
Розділ 2. Аналіз підприємства як системи управління
Розділ 3. Напрями вдосконалення управління трудовими ресурсами підприємства
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 08 грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026-19.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Діана СОЛОВЙОВА

Керівник роботи

Олена ОВЧАРУК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	16
2.2. Аналіз управління трудовими ресурсами підприємства.....	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	32
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємств значною мірою визначається рівнем забезпеченості трудовими ресурсами та результативністю їх використання. Саме людський фактор є основою формування конкурентних переваг, забезпечення інноваційного розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції, цифровізації економіки та дефіциту кваліфікованих кадрів особливого значення набуває підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Управління трудовими ресурсами є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства, оскільки охоплює процеси планування потреби в персоналі, добору та адаптації працівників, організації праці, мотивації, професійного розвитку, оцінювання результатів діяльності та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Рациональне використання трудового потенціалу сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню фінансово-економічних результатів діяльності та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Проблематика управління трудовими ресурсами знайшла широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні та прикладні аспекти дослідження трудових ресурсів, управління персоналом, мотивації праці та розвитку людського капіталу висвітлено у працях О. А. Грішнєвої, Л. В. Балабанової, О. В. Крушельницької, А. М. Колота, Д. П. Мельничука, В. М. Данюка, С. О. Цимбалюк та інших науковців. Водночас сучасні виклики, пов'язані з трансформацією ринку праці, розвитком цифрових технологій та необхідністю підвищення ефективності використання трудового потенціалу, зумовлюють потребу в подальшому дослідженні теоретичних і практичних аспектів управління трудовими ресурсами підприємств.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління трудовими ресурсами підприємства. Це обумовило необхідність розв'язання наступних **завдань**:

дослідити теоретичні аспекти управління трудовими ресурсами підприємства;

здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;

проаналізувати управління трудовими ресурсами підприємства;

запропонувати напрями удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління трудовими ресурсами підприємства.

Предметом виступають теоретичні і практичні аспекти управління трудовими ресурсами підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували основні положення вітчизняної та зарубіжної теорії менеджменту, висновки і ключові положення як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, присвячені теорії та практиці кадрового менеджменту, нормативно-правові акти, статистична та аналітична інформація. Статистичну базу досліджень склали дані звітності підприємства за 2023-2025 роки.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад щодо управління трудовими ресурсами підприємства. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: дослідити теоретичні аспекти управління трудовими ресурсами підприємства; здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства; проаналізувати управління трудовими ресурсами підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у розробці напрямів вдосконалення управління трудовими ресурсами підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної

роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Науково-методологічні та практичні підходи до управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах»; державний реєстраційний номер 0125U003121.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 13 листопада 2025 р.) [21, 24]:

1. Овчарук О.М., Поліщук Д.Ю., Соловйова Д.Є. Управління організаційним розвитком підприємства в контексті ефективного використання трудових ресурсів. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 202-203.

2. Соловйова Д.Є., Тимошенко І.П. Принципи та функції кадрової політики в сучасній системі управління персоналом. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 230-231.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Список використаних джерел становить 38 найменувань. Обсяг текстової частини складається з 45 сторінок та містить 9 таблиць, 10 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, цифровізації економіки та посилення конкуренції особливого значення набуває ефективне використання трудових ресурсів підприємства. Саме трудові ресурси виступають одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, економічної стійкості та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання. На відміну від інших видів ресурсів, вони характеризуються здатністю до постійного розвитку, накопичення знань, набуття професійних компетентностей та створення доданої вартості.

Варто зазначити, що єдиний підхід до трактування поняття «трудові ресурси» відсутній. Традиційно трудові ресурси розглядаються як частина населення, яка за своїми фізичними, інтелектуальними, професійними та кваліфікаційними характеристиками здатна брати участь у суспільно корисній діяльності та забезпечувати виробничі процеси підприємства [11].

На думку М. І. Коваль та А. С. Бензарь, людський фактор є стратегічною складовою розвитку підприємства, а управління персоналом спрямоване на реалізацію його цілей шляхом ефективного використання професійного потенціалу працівників [12]. У свою чергу, С. Я. Єлецьких та В. Є. Брижниченко зазначають, що в сучасних умовах трудові ресурси необхідно розглядати не лише як виробничий фактор, а як джерело інноваційного розвитку, що забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [8].

Сучасні науковці дедалі частіше ототожнюють трудові ресурси з людським капіталом, наголошуючи на важливості знань, компетентностей, професійного досвіду, творчого потенціалу та здатності персоналу до саморозвитку. Так, В. Г. Алькема та В. М. Скиба підкреслюють, що система управління персоналом сучасного підприємства повинна враховувати вплив

цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів, гнучких форм зайнятості та необхідність постійного професійного розвитку працівників [1].

Трудові ресурси підприємства є складною соціально-економічною категорією, яка поєднує кількісні та якісні характеристики працівників. До кількісних параметрів належать чисельність персоналу, його статеві-вікова структура, професійний та кваліфікаційний склад, тоді як якісні характеристики охоплюють рівень освіти, компетентності, досвід роботи, мотивацію, здатність до інноваційної діяльності та професійного розвитку [29].

Роль трудових ресурсів у функціонуванні підприємства проявляється через виконання низки важливих функцій. Насамперед працівники забезпечують реалізацію виробничих процесів, створення продукції та надання послуг. Крім того, персонал виступає носієм інтелектуального потенціалу підприємства, формує корпоративну культуру, сприяє впровадженню інновацій та підвищенню ефективності управлінських рішень [13].

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває стратегічний підхід до управління трудовими ресурсами. Згідно з дослідженнями О. В. Зеленка та А. О. Смаглія, управління трудовим потенціалом має базуватися на поєднанні ресурсно-орієнтованого, компетентнісного, людиноцентричного та цифрового підходів, що забезпечує підвищення адаптивності підприємства до умов невизначеності та сприяє формуванню його конкурентних переваг [9].

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «трудові ресурси», що зумовлено багатогранністю даної економічної категорії та еволюцією поглядів на роль людини у виробничому процесі. Узагальнення наукових підходів до визначення сутності трудових ресурсів дозволяє більш повно розкрити зміст даного поняття та визначити основні напрями його дослідження. Найбільш поширені трактування поняття «трудові ресурси» вітчизняними науковцями наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «трудові ресурси» у науковій літературі

Автор	Визначення поняття «трудові ресурси»	Підхід
О. А. Грішнова	Трудові ресурси – це частина населення, яка за своїми фізичними, інтелектуальними та професійними характеристиками здатна брати участь у суспільно корисній діяльності.	Демографічний підхід
О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук	Трудові ресурси – це сукупність людей, які мають необхідні фізичні здібності, знання та практичні навички для здійснення трудової діяльності.	Ресурсний підхід
Л. В. Балабанова, О. В. Сардак	Трудові ресурси – це працездатна частина населення, яка володіє відповідним рівнем освіти, кваліфікації та професійної підготовки для участі у виробничій діяльності.	Соціально-економічний підхід
С. Я. Єлецьких, В. Є. Брижниченко	Трудові ресурси – це джерело формування трудового потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.	Стратегічний підхід
В. Г. Алькема, В. М. Скиба	Трудові ресурси є важливим елементом людського капіталу, який забезпечує інноваційний розвиток підприємства та досягнення його стратегічних цілей.	Людиноцентричний підхід
О. В. Зеленко, А. О. Смаглій 9	Трудові ресурси являють собою сукупність працівників, знань, компетентностей та професійних можливостей, які використовуються для забезпечення ефективного функціонування підприємства.	Компетентнісний підхід

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 5; 8; 9; 17].

Проведений аналіз свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування поняття «трудові ресурси». Сучасні науковці розглядають їх не лише як сукупність працездатного населення, а й як важливий елемент людського капіталу, що характеризується професійними компетентностями, знаннями та здатністю забезпечувати стратегічний розвиток підприємства. З огляду на це, у межах даного дослідження трудові ресурси доцільно розглядати як сукупність працівників, які володіють необхідними професійними, інтелектуальними та фізичними здібностями для забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства.

Таким чином, трудові ресурси є одним із найважливіших елементів

ресурсного потенціалу підприємства та визначальним чинником його ефективного функціонування. Сучасні тенденції розвитку економіки зумовлюють необхідність переходу від традиційного сприйняття працівника як виконавця виробничих функцій до розгляду його як носія людського капіталу, стратегічного ресурсу та джерела інноваційного розвитку підприємства.

Зростання ролі людського капіталу, цифровізація бізнес-процесів, трансформація ринку праці та посилення конкуренції обумовлюють необхідність формування дієвої системи управління трудовими ресурсами, здатної забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності [1].

Управління трудовими ресурсами – це цілеспрямований процес впливу на формування, розвиток, використання та відтворення трудового потенціалу працівників з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства. У сучасній науковій літературі система управління трудовими ресурсами розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що включають методи, принципи, функції, організаційні механізми та інструменти, спрямовані на забезпечення ефективного використання людського потенціалу [9].

В умовах посилення ролі людського капіталу система управління трудовими ресурсами поступово трансформується від традиційного адміністративного підходу до стратегічного управління персоналом, орієнтованого на розвиток компетентностей, підвищення мотивації, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та забезпечення професійного розвитку працівників [12].

Ефективність функціонування системи управління трудовими ресурсами значною мірою визначається чіткістю поставлених цілей, які відображають основні напрями кадрової політики та забезпечують узгодження інтересів працівників і підприємства. Реалізація цих цілей спрямована на формування та розвиток трудового потенціалу, підвищення

результативності праці, створення сприятливих умов для професійного зростання персоналу та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Основні цілі системи управління трудовими ресурсами наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Цілі системи управління трудовими ресурсами підприємства [2]

Важливе місце у системі управління трудовими ресурсами займають принципи, на яких базується процес формування та реалізації кадрової політики підприємства. Саме дотримання відповідних принципів забезпечує цілісність, узгодженість та ефективність управлінських рішень у сфері роботи з персоналом, а також сприяє підвищенню результативності використання трудового потенціалу. У сучасних умовах господарювання особливого значення набувають принципи системності, комплексності, адаптивності, стратегічної орієнтованості та соціальної відповідальності, що дозволяють підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток. Основні принципи системи управління трудовими ресурсами наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Принципи системи управління трудовими ресурсами підприємства [17]

Зазначені принципи забезпечують узгодженість між цілями підприємства та інтересами працівників, сприяють підвищенню продуктивності праці та створюють передумови для сталого розвитку організації.

Система управління трудовими ресурсами реалізується через сукупність взаємопов'язаних функцій, які забезпечують формування, використання та розвиток трудового потенціалу підприємства. Виконання відповідних функцій дає змогу забезпечити раціональне використання персоналу, підвищити продуктивність праці, створити умови для професійного розвитку працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах господарювання особливого значення набувають функції планування потреби в персоналі, мотивації, професійного розвитку, оцінювання результатів діяльності та контролю трудових процесів. Основні функції системи управління трудовими ресурсами наведено на рис. 1.3.

Функція планування передбачає визначення потреби підприємства у трудових ресурсах відповідно до стратегічних цілей його розвитку. Добір і

найм персоналу спрямовані на забезпечення організації працівниками, які володіють необхідними знаннями, навичками та компетентностями. Не менш важливими є функції адаптації та розвитку персоналу, що дозволяють підвищити ефективність використання трудового потенціалу та забезпечити професійне зростання працівників [7].

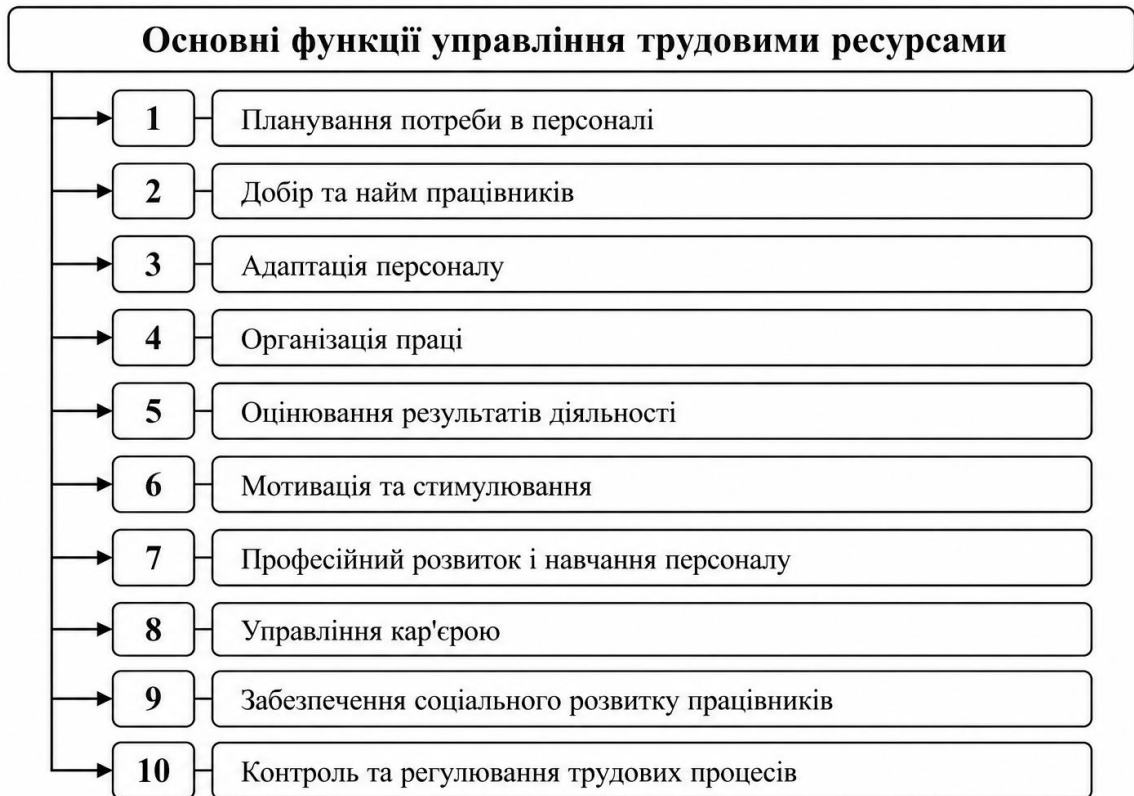


Рис. 1.3. Основні функції системи управління трудовими ресурсами [5]

У процесі управління трудовими ресурсами застосовуються різноманітні методи впливу на персонал. Традиційно їх поділяють на адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи базуються на використанні організаційно-розпорядчих інструментів та передбачають регламентування діяльності працівників шляхом застосування наказів, положень, інструкцій та нормативів. Економічні методи спрямовані на матеріальне стимулювання персоналу через систему оплати праці, преміювання, участь у прибутках та соціальні гарантії. Соціально-психологічні методи ґрунтуються на врахуванні потреб, інтересів та мотиваційних чинників працівників, формуванні

сприятливого морально-психологічного клімату та розвитку корпоративної культури [29].

Сучасні умови господарювання обумовлюють необхідність використання інноваційних методів управління трудовими ресурсами. Серед них особливого значення набувають компетентнісний підхід, HR-аналітика, цифрові технології управління персоналом, управління талантами, гнучкі форми зайнятості, дистанційна робота та автоматизація HR-процесів [3].

Усе більшого поширення набуває концепція стратегічного управління трудовими ресурсами, яка передбачає інтеграцію кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства. За такого підходу працівники розглядаються не лише як виробничий ресурс, а як стратегічний актив, здатний забезпечувати формування конкурентних переваг та довгострокове зростання підприємства [8].

Таким чином, система управління трудовими ресурсами підприємства являє собою складний багатокомпонентний механізм, що об'єднує принципи, функції, методи та інструменти управління, спрямовані на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу. В сучасних умовах господарювання пріоритетного значення набуває стратегічний та людиноцентричний підхід до управління трудовими ресурсами, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та його стійкий розвиток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю, яке здійснює господарську діяльність у сфері сільськогосподарського виробництва. Основним видом економічної діяльності підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур .

Досліджуване підприємство розташоване у Миргородському районі Полтавської області та функціонує з 2007 року. Основними напрямками його діяльності є вирощування зернових та олійних культур, зокрема пшениці, кукурудзи, соняшнику, сої та ріпаку. Земельний банк підприємства становить близько 3,7 тис. га, що дозволяє забезпечувати стабільні обсяги виробництва сільськогосподарської продукції .

Оскільки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від раціонального розподілу управлінських функцій та координації роботи структурних підрозділів, важливе значення має дослідження організаційної структури управління. Організаційна структура відображає систему підпорядкованості, взаємозв'язки між окремими ланками управління та забезпечує узгодженість виробничих і управлінських процесів. Організаційну структуру управління досліджуваного підприємства наведено на рис. 2.1.

Аналіз організаційної структури управління досліджуваного підприємства свідчить, що вона має лінійно-функціональний характер, який передбачає чіткий розподіл обов'язків між управлінськими та виробничими підрозділами. Керівництво діяльністю підприємства здійснює директор товариства, якому підпорядковуються головний бухгалтер, головний агроном, менеджер зі збуту продукції та завідувач МТП. Така структура

забезпечує ефективну координацію виробничих процесів, оперативність прийняття управлінських рішень та створює передумови для раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів досліджуваного підприємства.

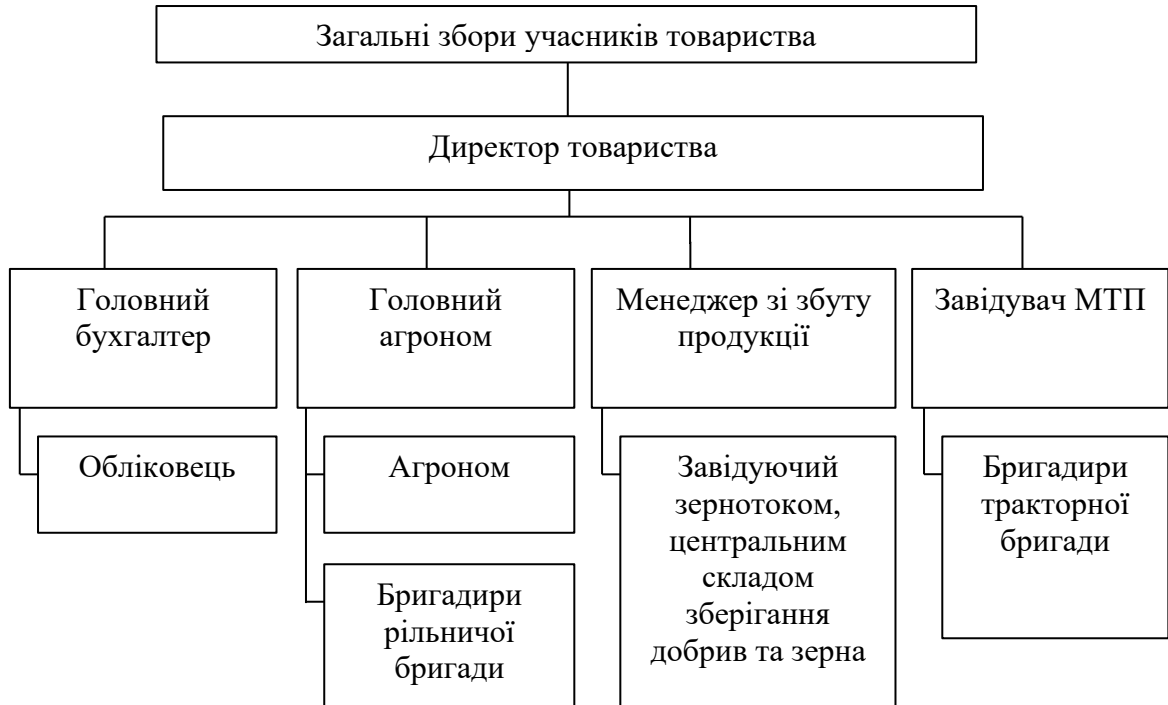


Рис. 2.1. Організаційна структура управління товариства, 2025 р.

Важливими складовими ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства є земельні, матеріально-технічні, фінансові та трудові ресурси. Взаємодія зазначених елементів створює передумови для забезпечення стабільності господарської діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Земельний фонд є однією з основних складових ресурсного потенціалу аграрних підприємств, а ефективність його використання значною мірою визначає результати виробничо-господарської діяльності. Розмір земельних угідь та їх структура характеризують виробничі можливості підприємства, рівень його спеціалізації та створюють передумови для раціонального використання інших видів ресурсів, у тому числі трудових. З метою оцінювання складу та структури земельних ресурсів досліджуваного підприємства проаналізуємо динаміку земельного фонду (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад і структура земельного фонду підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Структура 2025 р., %
	2023	2024	2025	
Загальна земельна площа, га	3562	3562	3562	100
Площа сільськогосподарських угідь – всього, га	3560	3560	3560	99,94
у т.ч. рілля	3252	3252	3252	91,30

Дані табл. 2.1 свідчать про стабільність земельного фонду досліджуваного підприємства протягом 2023-2025 рр. Загальна земельна площа упродовж досліджуваного періоду становила 3562 га та не зазнала змін. Площа сільськогосподарських угідь складала 3560 га, що відповідало 99,94 % загальної площі землекористування.

Основну частку земельних ресурсів підприємства займає рілля, площа якої у 2023-2025 рр. становила 3252 га, або 91,30 % загальної земельної площі. Висока питома вага ріллі свідчить про рослинницьку спеціалізацію досліджуваного підприємства та створює передумови для ефективного використання земельних ресурсів у процесі виробництва сільськогосподарської продукції.

Важливим етапом дослідження діяльності підприємства є оцінювання основних результативних показників його функціонування, оскільки саме вони характеризують ефективність господарської діяльності, рівень прибутковості та тенденції розвитку суб'єкта господарювання. Аналіз фінансово-господарських показників дозволяє оцінити результативність використання наявних ресурсів, визначити динаміку доходів, витрат та фінансових результатів діяльності. З метою оцінювання ефективності функціонування досліджуваного підприємства проаналізуємо динаміку основних показників його фінансово-господарської діяльності (табл. 2.2).

Дані табл. 2.2 свідчать про неоднозначну, але загалом позитивну динаміку показників фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства упродовж 2023-2025 рр. Так, чистий дохід від реалізації

продукції у 2025 р. становив 139110,0 тис. грн, що на 9,0 % менше порівняно з 2023 р. У 2024 р. спостерігалось скорочення обсягів реалізації до 126465,0 тис. грн, однак у 2025 р. відбулося часткове відновлення доходів.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності
підприємства, 2023-2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	152823,0	126465,0	139110,0	91,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	122395,0	87791,0	94590,0	77,3
Чистий прибуток, тис. грн	2015,0	28207,0	33020,0	1638,7
Рівень рентабельності по підприємству, %	1,6	32,1	34,9	x

Собівартість реалізованої продукції протягом досліджуваного періоду мала тенденцію до зниження. Якщо у 2023 р. її величина становила 122395,0 тис. грн, то у 2025 р. – 94590,0 тис. грн, що на 22,7 % менше. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності та більш раціональне використання ресурсів підприємства.

Найбільш суттєві позитивні зміни відбулися щодо чистого прибутку. У 2023 р. його величина становила лише 2015,0 тис. грн, тоді як у 2025 р. прибуток зріс до 33020,0 тис. грн, що у 16,4 раза більше рівня 2023 р. Значне зростання прибутковості зумовлене як скороченням виробничих витрат, так і підвищенням ефективності господарювання.

Позитивні зміни спостерігалися і щодо рівня рентабельності діяльності. У 2023 р. рентабельність становила 1,6 %, у 2024 р. – 32,1 %, а у 2025 р. досягла 34,9 %. Зростання даного показника свідчить про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства та зміцнення його фінансового стану.

Отже, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що упродовж 202-2025 рр. досліджуване підприємство характеризувалося позитивною динамікою основних фінансово-економічних показників. Незважаючи на

певне скорочення обсягів реалізації продукції порівняно з 2023 р., підприємству вдалося суттєво підвищити прибутковість та забезпечити зростання рівня рентабельності. Це свідчить про достатньо високий рівень ефективності господарської діяльності та створює сприятливі передумови для подальшого вдосконалення системи управління трудовими ресурсами.

Основні засоби забезпечують здійснення виробничої діяльності та значною мірою визначають ефективність використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Рівень забезпеченості підприємства основними засобами, ступінь їх зносу та ефективність використання безпосередньо впливають на результати господарської діяльності. З метою оцінювання стану та ефективності використання основних засобів досліджуваного підприємства проаналізуємо динаміку відповідних показників у 2023-2025 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка основних засобів підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	58968,0	20936,5	23333,5	39,6
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	63,33	66,89	66,94	x
Фондозабезпеченість, тис. грн	1813,3	643,8	717,5	39,6
Фондоозброєність, тис. грн	999,46	367,3	416,7	41,7
Фондомісткість, грн	0,39	0,17	0,17	43,6
Фондовіддача, грн	2,59	6,0	6,0	231,7

Згідно з даними табл. 2.3, упродовж досліджуваного періоду спостерігалось скорочення середньорічної вартості основних засобів. Так, у 2023 р. цей показник становив 58968,0 тис. грн, а у 2025 р. – 23333,5 тис. грн, що складає 39,6 % від рівня 2023 р. Одночасно відбулося незначне збільшення середньорічного рівня зносу основних засобів – з 63,33 % у 2023 р. до 66,94 % у 2025 р., що свідчить про високий ступінь фізичного та морального старіння виробничих фондів.

Аналіз показників забезпеченості основними засобами показав, що

фондозабезпеченість у 2025 р. становила 717,5 тис. грн, що на 60,4 % менше порівняно з 2023 р. Аналогічна тенденція спостерігалася і щодо фондоозброєності праці, величина якої зменшилася з 999,46 тис. грн у 2023 р. до 416,7 тис. грн у 2025 р., або на 58,3 %. Зниження зазначених показників свідчить про скорочення вартості основних засобів у розрахунку на одиницю земельної площі та одного працівника.

Водночас показники ефективності використання основних засобів характеризувалися позитивною динамікою. Так, фондомісткість продукції у 2025 р. становила 0,17 грн, що на 56,4 % менше порівняно з 2023 р. Зменшення фондомісткості свідчить про зниження потреби в основних засобах для виробництва одиниці продукції. Показник фондovіддачі, навпаки, зріс із 2,59 грн у 2023 р. до 6,0 грн у 2025 р., або у 2,3 раза, що свідчить про підвищення ефективності використання наявних виробничих фондів та збільшення обсягу виробленої продукції в розрахунку на одну гривню вартості основних засобів.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про скорочення вартості основних засобів та високий рівень їх зносу на досліджуваному підприємстві. Водночас підвищення показників фондovіддачі та зниження фондомісткості свідчать про зростання ефективності використання наявних виробничих фондів. Це створює передумови для подальшого підвищення результативності господарської діяльності, однак потребує оновлення матеріально-технічної бази та здійснення інвестицій у відтворення основних засобів.

Оборотні засоби забезпечують безперервність виробничого процесу та реалізацію готової продукції. Від рівня забезпеченості підприємства оборотними активами та ефективності їх використання значною мірою залежать результати фінансово-господарської діяльності, ліквідність, платоспроможність і фінансова стійкість підприємства (табл. 2.4).

Дані табл. 2.4 свідчать, що протягом досліджуваного періоду спостерігалася збільшення середньорічної вартості оборотних засобів. Так, у

2023 р. їх величина становила 133215,0 тис. грн, у 2024 р. – 133141,0 тис. грн, а у 2025 р. зросла до 155796,0 тис. грн, що на 17,0 % більше порівняно з 2023 р. Це свідчить про нарощування обсягів оборотного капіталу та розширення ресурсної бази підприємства.

Таблиця 2.4

Динаміка забезпеченості оборотними засобами та ефективності їх використання в підприємстві, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	133215,0	133141,0	155796,0	117,0
Коефіцієнт оборотності	1,147	0,95	0,893	х
Коефіцієнт завантаження	0,872	1,053	1,120	х
Тривалість одного обороту, днів	314	379	409	130,3

Водночас показники оборотності оборотних засобів характеризувалися негативною динамікою. Зокрема, коефіцієнт оборотності зменшився з 1,147 у 2023 р. до 0,893 у 2025 р., що свідчить про уповільнення швидкості обігу оборотних активів та зниження ефективності їх використання. Відповідно, коефіцієнт завантаження оборотних засобів зріс з 0,872 до 1,120, тобто для отримання однієї гривні доходу у 2025 р. підприємству необхідно було авансувати більше оборотних ресурсів, ніж у 2023 р.

Негативною тенденцією також є збільшення тривалості одного обороту оборотних засобів. Якщо у 2023 р. один повний оборот здійснювався в середньому за 314 днів, то у 2025 р. цей показник зріс до 409 днів, або на 30,3 %. Збільшення тривалості обороту свідчить про уповільнення процесу кругообігу оборотних активів, що може негативно впливати на ліквідність та ефективність фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що упродовж 2023-2025 рр. досліджуване підприємство нарощувало обсяги оборотних засобів, однак ефективність їх використання дещо знизилася.

Отже, досліджуване підприємство є стабільно функціонуючим суб'єктом аграрного сектору економіки, який володіє достатнім ресурсним потенціалом та має перспективи подальшого розвитку, що обумовлює доцільність дослідження системи управління його трудовими ресурсами.

2.2. Аналіз управління трудовими ресурсами підприємства

Упродовж останніх років вітчизняні підприємства функціонують в умовах дефіциту робочої сили, посилення конкуренції за кваліфікованих працівників, зростання вартості трудових ресурсів та необхідності забезпечення соціального захисту персоналу. За таких умов особливої актуальності набуває підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, що передбачає оптимізацію чисельності працівників, удосконалення системи матеріального стимулювання та створення сприятливих умов праці.

З метою оцінювання ефективності використання трудових ресурсів досліджуваного підприємства проаналізуємо динаміку середньої чисельності персоналу та відповідних економічних показників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка середньої чисельності персоналу підприємства та показників ефективності його використання, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середня чисельність персоналу, осіб	59	57	56	94,9
Фонд оплати праці, тис. грн	8188,0	10351,0	11900,0	145,3
Середньомісячна оплата праці, тис. грн	11,56	15,13	17,71	153,2
Витрати на соціальні заходи на одного працівника, тис. грн / особу	30,5	39,7	46,8	153,4
Продуктивність праці, тис. грн / особу	2590,2	2218,7	2484,1	95,9
Зарплатоємність, грн	0,05	0,08	0,09	180,0
Зарплатовіддача, грн	18,7	12,2	11,7	62,6

Аналіз даних таблиці свідчить, що протягом досліджуваного періоду середня чисельність працівників мала тенденцію до поступового скорочення.

Так, у 2023 р. чисельність персоналу становила 59 осіб, у 2024 р. – 57 осіб, а у 2025 р. – 56 осіб. Порівняно з 2023 р. чисельність працівників скоротилася на 5,1 %. Така тенденція може бути пов'язана із впровадженням більш ефективних технологій виробництва, оптимізацією кадрового складу та загальною нестачею трудових ресурсів на ринку праці.

Незважаючи на скорочення чисельності працівників, досліджуване підприємство здійснювало політику посилення матеріального стимулювання персоналу. Зокрема, фонд оплати праці у 2025 р. досяг 11900,0 тис. грн, що на 45,3 % більше порівняно з 2023 р. У 2024 р. цей показник становив 10351,0 тис. грн, що також перевищувало рівень базового року. Зростання фонду оплати праці є свідченням підвищення уваги керівництва до матеріального забезпечення працівників та необхідності підтримання конкурентоспроможного рівня заробітної плати.

Позитивні зміни відбулися і щодо середньомісячної оплати праці. Якщо у 2023 р. її розмір становив 11,56 тис. грн, то у 2025 р. він зріс до 17,71 тис. грн, або на 53,2 %. Зростання заробітної плати є важливим фактором підвищення мотивації працівників, зниження плинності кадрів та забезпечення стабільності трудового колективу.

Крім того, протягом досліджуваного періоду спостерігалось збільшення витрат на соціальні заходи у розрахунку на одного працівника. У 2023 р. даний показник становив 30,5 тис. грн на особу, у 2024 р. – 39,7 тис. грн, а у 2025 р. досяг 46,8 тис. грн, що на 53,4 % більше порівняно з 2023 р. Це свідчить про підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства та посилення уваги до забезпечення соціального захисту працівників.

Водночас аналіз показників результативності використання трудових ресурсів свідчить про певне зниження ефективності праці. Так, продуктивність праці у 2023 р. становила 2590,2 тис. грн на одного працівника. У 2024 р. спостерігалось її зниження до 2218,7 тис. грн, а у 2025 р. показник дещо зріс до 2484,1 тис. грн. Проте порівняно з 2023 р. продуктивність праці зменшилася на 4,1 %. Незважаючи на відновлення

даного показника у 2025 р., він так і не досяг рівня базового року.

Показники, що характеризують ефективність використання фонду оплати праці, також вказують на певні негативні тенденції. Так, зарплатоємність продукції у 2025 р. становила 0,09 грн, тоді як у 2023 р. вона дорівнювала 0,05 грн. Зростання даного показника на 80,0 % свідчить про збільшення витрат на оплату праці у розрахунку на одиницю доходу.

Водночас показник зарплатовіддачі, який характеризує величину доходу, отриманого на одну гривню витрат на оплату праці, демонстрував тенденцію до зниження. Якщо у 2023 р. на одну гривню фонду оплати праці припадало 18,7 грн доходу, то у 2025 р. цей показник знизився до 11,7 грн, що становить лише 62,6 % від рівня базового року. Це свідчить про зменшення ефективності використання коштів, спрямованих на оплату праці.

У цілому результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що упродовж 2023-2025 рр. досліджуване підприємство характеризувалося скороченням чисельності працівників та одночасним підвищенням рівня матеріального і соціального забезпечення персоналу. Зростання фонду оплати праці, середньомісячної заробітної плати та витрат на соціальні заходи свідчить про прагнення підприємства забезпечити належний рівень мотивації працівників та підвищити їх соціальну захищеність.

Аналіз структури персоналу дозволяє оцінити особливості кадрового забезпечення підприємства, виявити зміни у співвідношенні управлінського, спеціалізованого та виробничого персоналу, а також визначити тенденції розвитку трудового потенціалу. З метою характеристики кадрового складу досліджуваного підприємства проаналізуємо структуру персоналу за категоріями у 2023-2025 рр. (табл. 2.6).

Дані табл. 2.6 свідчать, що упродовж 2023-2025 рр. структура персоналу досліджуваного підприємства залишалася відносно стабільною. Найбільшу питому вагу в загальній чисельності працівників займали робітники, частка яких у 2025 р. становила 78,6 %. Це зумовлено

виробничою специфікою діяльності підприємства та високою трудомісткістю сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 2.6

Склад і структура персоналу підприємства за категоріями, 2023-2025 рр.

Категорії персоналу	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення 2025 р. від 2023 р.
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Керівники	4	6,8	4	7,0	4	7,1	0,3
Спеціалісти	8	13,6	8	14,0	8	14,3	0,7
Робітники	47	79,6	45	79,0	44	78,6	(1,0)
Усього	59	100,0	57	100,0	56	100,0	x

Чисельність керівників упродовж досліджуваного періоду залишалася незмінною і становила 4 особи, а їх частка коливалася в межах 6,8-7,1 %. Кількість спеціалістів також не змінювалася та становила 8 осіб, що відповідало 13,6-14,3 % загальної чисельності персоналу.

Загальне скорочення чисельності працівників відбулося переважно за рахунок робітничого персоналу, кількість якого зменшилася з 47 осіб у 2023 р. до 44 осіб у 2025 р. Разом з тим структура персоналу залишалася збалансованою, що створює передумови для забезпечення безперервності виробничого процесу та ефективного виконання управлінських функцій.

Досліджуване підприємство має сформовану систему управління трудовими ресурсами, яка базується на лінійно-функціональній організаційній структурі управління (додаток А). Керівництво діяльністю підприємства здійснюється директором, а окремі функції управління персоналом реалізуються керівниками структурних підрозділів та бухгалтерською службою. При цьому спеціалізований HR-підрозділ на підприємстві відсутній, а функції кадрового управління мають переважно адміністративний характер.

Основними напрямками управління трудовими ресурсами на досліджуваному підприємстві є планування потреби в персоналі, організація праці, ведення кадрової документації, нарахування заробітної плати, забезпечення соціальних гарантій та контроль за виконанням трудових

обов'язків. Водночас система управління персоналом орієнтована переважно на забезпечення поточних потреб виробництва та меншою мірою – на стратегічний розвиток трудового потенціалу.

Для більш детального дослідження особливостей управління трудовими ресурсами доцільно розглянути взаємозв'язок основних функцій кадрового менеджменту на досліджуваному підприємстві. Від ефективності організації процесів підбору, адаптації, мотивації, розвитку та оцінювання персоналу значною мірою залежить результативність використання трудового потенціалу та рівень конкурентоспроможності підприємства. Взаємозв'язок основних елементів системи управління персоналом досліджуваного підприємства наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна побудова системи управління персоналом підприємства та взаємозв'язок її основних функцій, 2025 р.

Аналіз рис. 2.2 свідчить, що управління трудовими ресурсами на досліджуваному підприємстві здійснюється під керівництвом директора товариства та менеджера з управління персоналом, які забезпечують реалізацію основних кадрових функцій. До ключових складових системи належать підбір і відбір працівників, їх прийняття на роботу, адаптація, мотивація, атестація, ротація, розвиток персоналу, формування програм професійного розвитку та процеси вивільнення працівників. Важливою особливістю представленої системи є взаємозв'язок між окремими її елементами, що забезпечує безперервність кадрових процесів та можливість оперативного реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Сукупність зазначених заходів спрямована на формування ефективної кадрової політики, яка забезпечує стабільність функціонування підприємства та раціональне використання його трудового потенціалу.

Отже, наведена система управління трудовими ресурсами характеризується комплексним підходом до реалізації кадрових функцій та охоплює основні етапи роботи з персоналом. Водночас проведений аналіз показує, що подальше підвищення ефективності кадрової політики потребує посилення стратегічної спрямованості управління персоналом, удосконалення механізмів мотивації та розвитку працівників, а також впровадження сучасних HR-технологій.

Проведений аналіз дозволив встановити, що упродовж 2023-2025 рр. чисельність персоналу скоротилася з 59 до 56 осіб, що свідчить про наявність тенденції до зменшення кадрового потенціалу підприємства. Скорочення чисельності працівників може бути пов'язане з демографічними процесами, міграцією населення, дефіцитом кваліфікованих кадрів та зростанням конкуренції на ринку праці.

Позитивним аспектом функціонування системи управління трудовими ресурсами є підвищення рівня матеріального стимулювання працівників. Так, упродовж досліджуваного періоду фонд оплати праці збільшився на 45,3 %, а середньомісячна заробітна плата зросла на 53,2 %. Крім того, спостерігається

зростання витрат на соціальні заходи на одного працівника, що свідчить про посилення соціальної спрямованості кадрової політики підприємства.

Разом із тим аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів дозволив виявити низку проблемних аспектів. Зокрема, продуктивність праці у 2025 р. залишалася нижчою від рівня 2023 р., а показник зарплатовіддачі зменшився на 37,4 %. Це свідчить про недостатньо ефективне використання трудового потенціалу та зниження віддачі від витрат на оплату праці.

Ще однією проблемою є відсутність системного підходу до розвитку персоналу. На підприємстві недостатньо уваги приділяється питанням підвищення кваліфікації працівників, формування кадрового резерву, планування кар'єри та розвитку професійних компетентностей. В умовах стрімкого розвитку технологій та посилення конкуренції це може негативно позначатися на адаптивності підприємства та його здатності забезпечувати стійкий розвиток.

Важливою проблемою також є недостатній рівень цифровізації процесів управління трудовими ресурсами. Більшість кадрових процедур має традиційний характер, а сучасні інструменти HR-аналітики, автоматизовані системи управління персоналом та цифрові технології оцінювання результатів праці практично не використовуються. Це обмежує можливості оперативного прийняття управлінських рішень та знижує ефективність кадрового менеджменту.

Крім того, негативний вплив на систему управління трудовими ресурсами справляють зовнішні фактори, зокрема нестача кваліфікованої робочої сили, демографічні зміни, міграційні процеси та посилення конкуренції на ринку праці. В умовах воєнного стану проблема забезпечення підприємств кваліфікованими працівниками набуває особливої актуальності, що потребує пошуку нових підходів до мотивації та утримання персоналу.

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від організації процесу управління трудовими ресурсами, який охоплює

комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення підприємства необхідним персоналом, його розвиток, мотивацію та оцінювання результатів праці. Сучасна система управління трудовими ресурсами має забезпечувати не лише вирішення поточних кадрових завдань, але й сприяти формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства. З метою узагальнення основних складових кадрового менеджменту на рис. 2.3 наведено систему управління трудовими ресурсами досліджуваного підприємства.



Рис. 2.3. Система управління трудовими ресурсами підприємства, 2025 р.

Аналіз рис. 2.3 свідчить, що система управління трудовими ресурсами досліджуваного підприємства охоплює всі основні функціональні складові роботи з персоналом, починаючи від планування потреби в працівниках та їх підбору до організації праці, матеріального стимулювання, соціального забезпечення та оцінювання результатів діяльності. Важливу роль у функціонуванні даної системи відіграє нормативно-методичне та інформаційне забезпечення, що створює необхідні умови для реалізації кадрової політики та забезпечення ефективного використання трудового потенціалу. Водночас проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що

подальше вдосконалення системи управління трудовими ресурсами повинно бути спрямоване на посилення стратегічної орієнтації кадрового менеджменту, розвиток персоналу, удосконалення мотиваційних механізмів та впровадження сучасних цифрових HR-технологій, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та забезпеченню сталого розвитку досліджуваного підприємства.

Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволило виокремити основні сильні та слабкі сторони системи управління трудовими ресурсами досліджуваного підприємства. SWOT-аналіз системи управління трудовими ресурсами підприємства подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**SWOT-аналіз системи управління трудовими
ресурсами підприємства, 2025 р.**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зростання оплати праці	Скорочення чисельності персоналу
Соціальна підтримка працівників	Зниження продуктивності праці
Стабільне фінансове становище	Недостатній розвиток персоналу
Чітка структура управління	Низька цифровізація HR-процесів
Можливості	Загрози
Цифровізація HR-процесів	Дефіцит кваліфікованих кадрів
Розвиток системи мотивації	Трудова міграція
Формування кадрового резерву	Воєнний стан
Підвищення кваліфікації працівників	Посилення конкуренції на ринку праці

Таким чином, проведений аналіз показав, що система управління трудовими ресурсами досліджуваного підприємства в цілому забезпечує виконання поточних виробничих завдань, проте потребує подальшого вдосконалення відповідно до сучасних вимог розвитку кадрового менеджменту. Виявлені проблемні аспекти обумовлюють необхідність розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудового потенціалу, удосконалення системи мотивації, розвиток персоналу та впровадження сучасних HR-технологій, що становитиме предмет дослідження у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації системи управління трудовими ресурсами, оскільки саме персонал виступає основним фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку суб'єкта господарювання. Проведений у другому розділі аналіз дозволив встановити, що досліджуване підприємство характеризується стабільністю функціонування, зростанням фонду оплати праці та соціальних витрат на одного працівника. Водночас було виявлено низку проблемних аспектів, серед яких скорочення чисельності персоналу, зниження продуктивності праці та зарплатовіддачі, недостатній рівень розвитку працівників і обмежене використання сучасних інструментів кадрового менеджменту. У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. З метою систематизації основних напрямів підвищення ефективності управління трудовими ресурсами на рис. 3.1 наведено комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вдосконалення кадрового менеджменту досліджуваного підприємства.

Аналіз рис. 3.1 свідчить, що підвищення ефективності управління трудовими ресурсами досліджуваного підприємства доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який передбачає вдосконалення процесів планування потреби в персоналі, підбору та адаптації працівників, розвитку й навчання персоналу, удосконалення системи мотивації, поліпшення умов праці та соціального забезпечення, а також впровадження сучасних механізмів оцінювання результативності праці. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зростанню якості роботи персоналу, посиленню мотивації працівників, зниженню плинності

кадрів та більш ефективному використанню трудового потенціалу. У результаті це забезпечить зміцнення конкурентних переваг та створить передумови для довгострокового розвитку досліджуваного підприємства.



Рис. 3.1. Напрями підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства, 2026-2030 рр.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління трудовими ресурсами досліджуваного підприємства є впровадження стратегічного підходу до кадрового менеджменту (рис. 3.2).

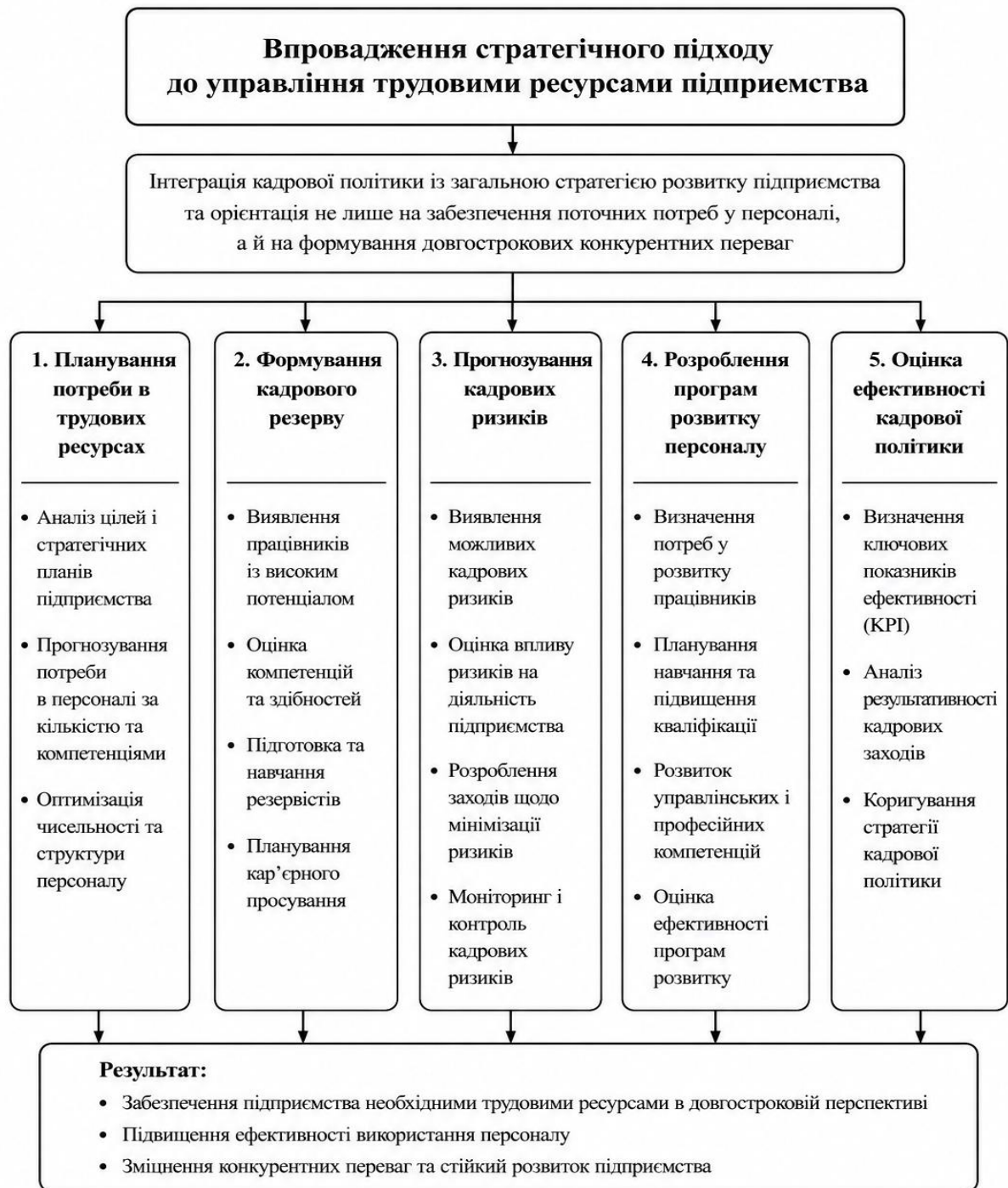


Рис. 3.2. Впровадження стратегічного підходу до кадрового менеджменту підприємства, 2026-2030 рр.

У сучасних умовах кадрова політика повинна бути інтегрована із загальною стратегією розвитку підприємства та орієнтуватися не лише на

забезпечення поточних потреб у персоналі, а й на формування довгострокових конкурентних переваг. Це передбачає планування потреби в трудових ресурсах, формування кадрового резерву, прогнозування можливих кадрових ризиків та розроблення програм розвитку персоналу.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління трудовими ресурсами є вдосконалення системи мотивації працівників. У сучасних умовах ефективна система мотивації повинна базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Незважаючи на зростання фонду оплати праці на досліджуваному підприємстві, забезпечення високої продуктивності праці потребує використання додаткових інструментів мотиваційного впливу. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексної системи стимулювання, яка передбачає застосування матеріальних, соціальних та морально-психологічних важелів.

З метою підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства пропонується впровадження системи преміювання за досягнення виробничих показників, яка передбачає нарахування додаткових виплат за перевиконання планових завдань, дотримання технологічної дисципліни, підвищення якості продукції та економію матеріальних ресурсів. Такий підхід сприятиме посиленню взаємозв'язку між результатами праці та рівнем матеріального заохочення працівників.

Поряд із матеріальними стимулами важливу роль відіграють нематеріальні методи мотивації. Доцільним є використання системи морального заохочення, яка передбачає відзначення кращих працівників, оголошення подяк, вручення грамот, розміщення інформації про досягнення працівників на корпоративних ресурсах та залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень. Зазначені заходи сприятимуть підвищенню рівня задоволеності працею та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Рекомендовані напрями вдосконалення системи мотивації працівників підприємства подано на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Вдосконалення системи мотивації працівників підприємства, 2026-2030 рр.

Проведений аналіз показав, що, незважаючи на зростання фонду оплати праці, окремі показники ефективності використання персоналу мають негативну тенденцію. У зв'язку з цим доцільним є застосування комплексної системи матеріального та нематеріального стимулювання, яка передбачає використання преміювання за досягнення виробничих показників, надання додаткових соціальних гарантій, морального заохочення, гнучких режимів праці та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Не менш важливим напрямом удосконалення кадрового менеджменту є

розвиток трудового потенціалу працівників (рис. 3.4).

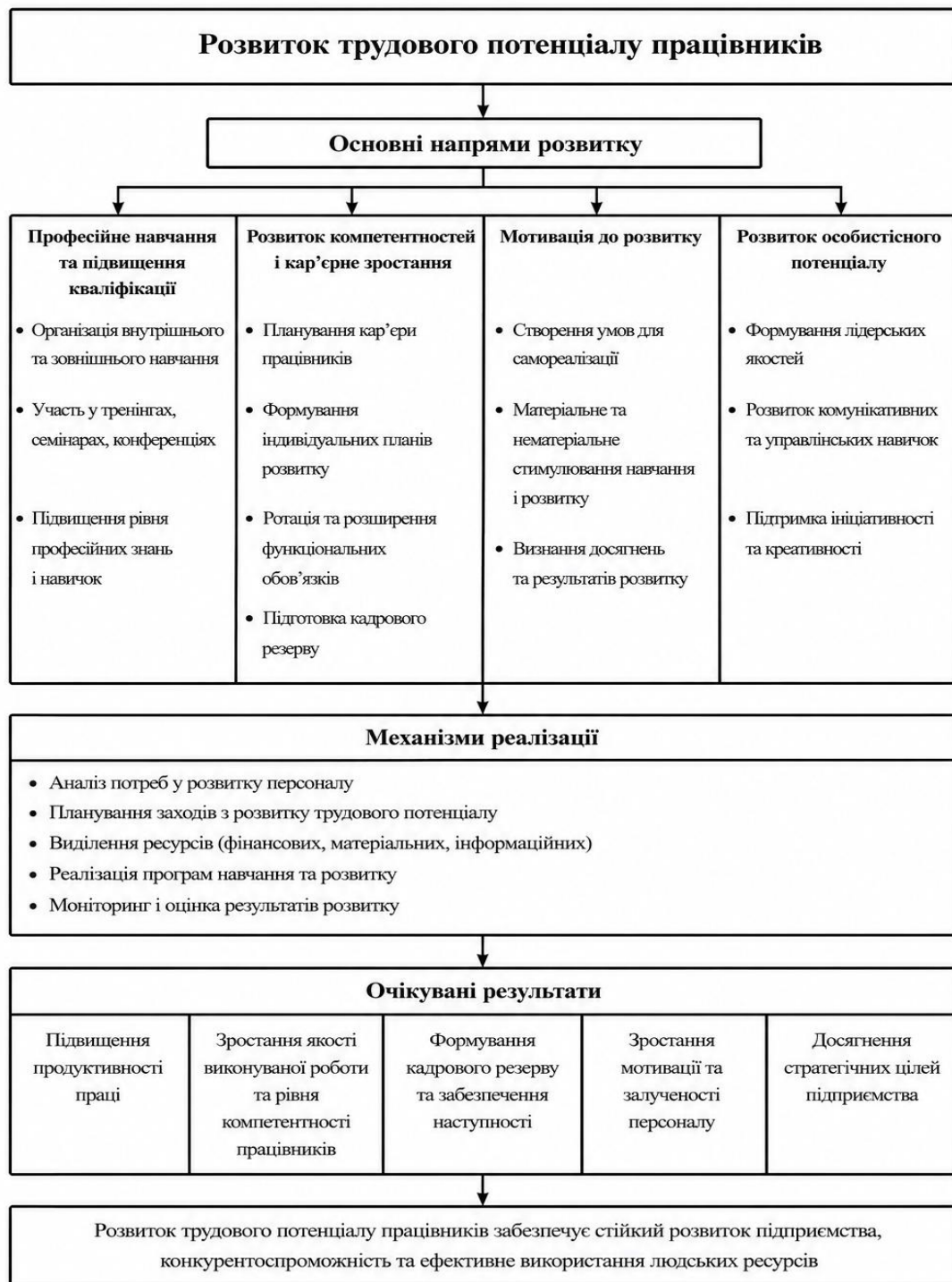


Рис. 3.4. Розвиток трудового потенціалу працівників, 2026-2030 рр.

У сучасних умовах швидкого розвитку технологій та посилення конкуренції особливого значення набуває підвищення кваліфікації персоналу, розвиток професійних компетентностей та формування кадрового резерву. З цією метою доцільним є впровадження системи безперервного

навчання, проведення внутрішніх тренінгів, стажування працівників та організація програм наставництва для молодих спеціалістів.

Важливим напрямом удосконалення системи управління трудовими ресурсами є посилення соціальної складової кадрової політики. Забезпечення належних умов праці, дотримання вимог охорони праці, розвиток корпоративної культури, підтримка працівників та реалізація програм соціального захисту сприятимуть підвищенню рівня лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Зважаючи на сучасні тенденції розвитку кадрового менеджменту, перспективним напрямом є впровадження цифрових технологій у процес управління трудовими ресурсами. Використання сучасних інформаційних систем дозволить автоматизувати кадровий облік, удосконалити процеси оцінювання результатів праці, забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень та підвищити ефективність використання трудового потенціалу.

На основі результатів проведеного дослідження пропонується реалізувати комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління трудовими ресурсами досліджуваного підприємства (табл. 3.1).

Отже, запропоновані заходи щодо підвищення ефективності управління трудовими ресурсами досліджуваного підприємства мають комплексний характер та охоплюють стратегічні, організаційні, мотиваційні, соціальні й інформаційні аспекти кадрового менеджменту. Їх реалізація сприятиме підвищенню продуктивності праці, розвитку професійних компетентностей працівників, зміцненню мотивації та лояльності персоналу, удосконаленню процесів управління й формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. У результаті це забезпечить більш ефективне використання трудового потенціалу, посилення конкурентних переваг та створить передумови для довгострокового і сталого розвитку досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.1

**Заходи щодо підвищення ефективності управління
трудовими ресурсами підприємства, 2026-2030 рр.**

Напрямок удосконалення	Зміст заходу
Впровадження стратегічного підходу до управління трудовими ресурсами	Планування потреби в персоналі, формування кадрового резерву, прогнозування кадрових ризиків
Удосконалення системи мотивації працівників	Запровадження комплексної системи матеріального та нематеріального стимулювання, преміювання, соціальних гарантій, гнучких режимів праці
Розвиток трудового потенціалу працівників	Організація професійного навчання, підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву, розвиток професійних компетентностей
Удосконалення системи оцінювання персоналу	Впровадження системи оцінювання результативності праці та ключових показників ефективності (KPI)
Посилення соціальної складової кадрової політики	Поліпшення умов праці, розвиток корпоративної культури, розширення соціальних програм і пільг
Цифровізація процесів управління персоналом	Використання сучасних HR-технологій та автоматизація кадрових процесів
Удосконалення внутрішніх комунікацій	Забезпечення ефективної взаємодії між працівниками та керівництвом, розвиток механізмів зворотного зв'язку
Розвиток системи наставництва	Закріплення досвідчених працівників за новими співробітниками, передача професійних знань та навичок
Удосконалення організації праці	Раціональний розподіл функцій, оптимізація робочих процесів та навантаження
Формування системи безперервного професійного розвитку	Проведення тренінгів, семінарів та програм підвищення кваліфікації

Таким чином, підвищення ефективності управління трудовими ресурсами досліджуваного підприємства має здійснюватися на засадах комплексного підходу, який поєднує економічні, організаційні, соціальні та інформаційні інструменти кадрового менеджменту. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню мотивації персоналу, розвитку трудового потенціалу та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Трудові ресурси є важливим елементом ресурсного потенціалу підприємства та визначальним фактором забезпечення його конкурентоспроможності й сталого розвитку. Узагальнення наукових підходів до трактування сутності трудових ресурсів дозволило встановити, що сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на людиноцентричному підході, відповідно до якого працівники розглядаються не лише як фактор виробництва, а як стратегічний ресурс, здатний забезпечувати досягнення довгострокових цілей підприємства. Досліджено основні принципи, функції та особливості системи управління трудовими ресурсами, а також визначено роль кадрового менеджменту у забезпеченні ефективної діяльності підприємства.

2. Підприємство спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції та характеризується стабільними розмірами землекористування. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності показав, що у 2025 р. порівняно з 2023 р. чистий прибуток зріс більш ніж у 16 разів, а рівень рентабельності діяльності підприємства збільшився з 1,6 % до 34,9 %, що свідчить про підвищення ефективності господарювання.

3. Дослідження стану забезпеченості підприємства трудовими ресурсами дозволило встановити скорочення середньооблікової чисельності персоналу з 59 осіб у 2023 р. до 56 осіб у 2025 р. Одночасно спостерігалось зростання фонду оплати праці на 45,3 %, середньомісячної заробітної плати – на 53,2 %, а витрат на соціальні заходи на одного працівника – на 53,4 %.

Система управління персоналом досліджуваного підприємства потребує посилення стратегічної спрямованості, удосконалення мотиваційного механізму, розвитку професійних компетентностей працівників та більш широкого використання сучасних інструментів

кадрового менеджменту.

4. Обґрунтовано основні напрями підвищення ефективності управління трудовими ресурсами досліджуваного підприємства. Запропоновано впровадження стратегічного підходу до кадрового менеджменту, удосконалення системи мотивації працівників, розвиток трудового потенціалу, формування кадрового резерву, розвиток наставництва, посилення соціальної складової кадрової політики, удосконалення внутрішніх комунікацій та поступове впровадження сучасних цифрових HR-технологій.

Особливу увагу приділено вдосконаленню системи мотивації працівників шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також розвитку трудового потенціалу через організацію професійного навчання та підвищення кваліфікації. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, посиленню мотивації персоналу, зниженню плинності кадрів, покращенню соціально-психологічного клімату та більш ефективному використанню трудового потенціалу.

Запропоновані рекомендації мають практичне значення та можуть бути використані в діяльності досліджуваного підприємства з метою підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, зміцнення конкурентних переваг та забезпечення його довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: 10.5281/zenodo.14955853 (дата звернення 10.04.2026)
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
3. Бойченко М. В., Гайдук О. В. Цифровізація HR-процесів та сучасні технології управління персоналом. *Економіка та держава*. 2024. № 5.
4. Бутенко Н. В. Управління кар'єрою персоналу в сучасних організаціях. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. Вип. 51. С. 24–31.
5. Грішнова О. А., Брінцева О. Г. Управління талантами як сучасна концепція розвитку персоналу. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2022. № 12(1). С. 10–21.
6. Данюк В. М. Стратегічні аспекти управління персоналом підприємств. *Формування ринкової економіки*. 2021. № 45. С. 97–108.
7. Дороніна М. С., Лазоренко Л. В. Управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Проблеми економіки*. 2022. № 1.
8. Єлецьких С. Я., Брижниченко В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом великих промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №3(65).
9. Зеленко О. В., Смаглій А. О. Концептуальні засади управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. №77. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-26 (дата звернення 18.04.2026)
10. Кавтиш О. П., Максимішина О. В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. Вип. 16. С. 160–166.

11. Коваленко Н. В. Теоретичні підходи до управління трудовими ресурсами підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №35.
12. Коваль М. І., Бензарь А. С. До концептуальних засад сутності і змісту поняття «управління персоналом». *Accounting and Finance*. 2018. №1(79). DOI: 10.33146/2307-9878-2018-1(79)-143-148 (дата звернення 11.04.2026)
13. Ковальська О. В., Сибірна Р. І. Сучасні підходи до системи управління трудовими ресурсами підприємства. *Вчені записки Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2020.
14. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Кадрова політика підприємства: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 263–270.
15. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудовий розвиток у ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. Київ : КНЕУ, 2021. 340 с.
16. Колот А. М. Трансформація сфери праці та зайнятості в умовах цифрової економіки. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 3–28.
17. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2021. 308 с.
18. Лазоренко Л. В. Формування кадрового резерву як інструмент розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.
19. Мельник Л. Г., Кубатко О. В. Людський капітал як фактор економічного розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 168. С. 84–91.
20. Овчарук, О. М., Петін, В. В. Методика комплексної оцінки ефективності управління людськими ресурсами інноваційно орієнтованих організацій. *Економічна парадигма*. 2026. № 2(106). С. 222–229. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-2-11991> (дата звернення 11.04.2026)
21. Овчарук О.М., Поліщук Д.Ю., Соловйова Д.Є. Управління організаційним розвитком підприємства в контексті ефективного

використання трудових ресурсів. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 202-203.

22. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах цифровізації економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2(70). С. 98–106.

23. Савченко В. А. Розвиток персоналу. Київ : КНЕУ, 2021. 505 с.

24. Соловійова Д. Є., Тимошенко І. П. Принципи та функції кадрової політики в сучасній системі управління персоналом. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. X Всеукр. наук.-практ. інтернет-конфер., 13 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 228-230.

25. Соколова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах нестабільного середовища. *Економіка та держава*. 2022. № 10. С. 65–70.

26. Турло Н., Літвін О., Мархонос С. Управління трудовими ресурсами підприємства в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили. *Управління змінами та інновації*. 2026. № 17. С. 233-238. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2026-17-36> (дата звернення 12.04.2026)

27. Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу в системі менеджменту організації. Київ : КНЕУ, 2020. 284 с.

28. Червінська Л. П. Розвиток системи мотивації праці в сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 88–93.

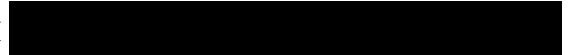
29. Шитікова Л. В. Теоретичні аспекти ефективного управління персоналом в сучасних економічних умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2019. №2(12). DOI: 10.31339/2313-8114-2019-2(12)-86-90 (дата звернення 11.04.2026)

30. Bailey C., Mankin D., Kelliher C., Garavan T. Strategic Human Resource Management. Oxford : Oxford University Press, 2018. 416 p.

31. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 4th ed. London : Palgrave Macmillan, 2016. 352 p.
32. Bratton J., Gold J. Human Resource Management: Theory and Practice. 7th ed. London : Palgrave Macmillan, 2021. 688 p.
33. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. New York : Pearson, 2020. 720 p.
34. Storey J. Human Resource Management: A Critical Text. 5th ed. London : Routledge, 2019. 520 p.
35. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. Boston : Harvard Business School Press, 2018. 336 p.
36. Kaufman B. E. Strategic Human Resource Management Research in the United States: A Failing Grade After 30 Years? *Academy of Management Perspectives*. 2020. Vol. 34(1). P. 113–128.
37. Gratton L., Hope-Hailey V., Stiles P., Truss C. Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality. Oxford : Oxford University Press, 1999. 416 p.
38. HR Trends Report 2024. Deloitte Global Human Capital Trends. New York : Deloitte Insights, 2024. 128 p.

ДОДАТКИ

Організаційна структура управління



Додаток Б

Баланс [REDACTED] за 2023-2025 роки

Додаток В

Звіт про фінансові результати



за 2023-2025 роки

Наукові публікації

АНОТАЦІЯ

Соловйова Д.Є. «Управління трудовими ресурсами підприємства». Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Розкрито теоретичні засади управління трудовими ресурсами підприємства, узагальнено наукові підходи до трактування сутності поняття «трудові ресурси», розкрито основні принципи, функції та особливості системи управління трудовими ресурсами.

Запропоновано напрями підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства. Особливу увагу приділено впровадженню стратегічного підходу до кадрового менеджменту, удосконаленню системи мотивації працівників, розвитку трудового потенціалу та використанню сучасних інструментів управління персоналом.

Ключові слова: трудові ресурси; управління персоналом; кадрова політика; мотивація працівників; трудовий потенціал; HR-менеджмент; ефективність праці.